

**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
POMORSKI FAKULTET**

**KATJA ZORICA**

**KONKURENTNOST I PONUDA MARINA U  
REPUBLICI HRVATSKOJ**

**ZAVRŠNI RAD**

**SPLIT, 2018.**

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**POMORSKI FAKULTET**

**STUDIJ: POMORSKI MENADŽMENT**

**KONKURENTNOST I PONUDA MARINA U**  
**REPUBLICI HRVATSKOJ**

**ZAVRŠNI RAD**

**MENTOR:**

**doc. dr. sc. Eli Marušić**

**Student:**

**Katja Zorica**

**(MB:01712705891)**

**SPLIT, 2018.**

## SAŽETAK

U radu se istražuju obilježja, ponuda te konkurentnost marina u Republici Hrvatskoj. Atraktivnost i jedinstvenost hrvatskih marina prepoznata je u svjetskim okvirima. S obzirom na rast potražnje i sve veći broj konkurenata koji ulaze na tržište, marine moraju primjenjivati strategije marketinga kako bi održale i razvile svoju poziciju na tržištu. Da bi marina bila konkurentna, vrijednost njezinih usluga mora biti usklađena s cijenom.

**Ključne riječi:** *marketing, konkurentnost, strategija, ponuda marina, cijena*

## ABSTRACT

The paper investigates characteristics, offers and competitiveness of marinas in the Republic of Croatia. Attractiveness and uniqueness of the marinas is recognized worldwide. Considering growth in demand and inclining number of competitors entering the market, the marinas need to adapt marketing strategies in order to keep and develop their position in the field. In order to stay competitive, a marina's value of service compared to cost needs to be greater than those of the competitors.

**Key words:** *marketing, competitiveness, strategy, offer of marinas, prices*

# SADRŽAJ

1.	UVOD .....	Error! Bookmark not defined.
2.	NAUTIČKI TURIZAM I LUKE NAUTIČKOG TURIZMA .....	2
2.1.	KARAKTERISTIKE LUKE NAUTIČKOG TURIZMA .....	2
2.2.	UVJETI LUKE NAUTIČKOG TURIZMA .....	3
2.3.	PODJELA LUKE NAUTIČKOG TURIZMA .....	4
2.4.	INDUSTRIJA MARINA .....	4
2.4.1.	Kategorizacija marina.....	4
2.4.2.	Usluge i podjela marina .....	7
3.	OSNOVE MARKETINGA .....	8
3.1.	MARKETINŠKI SPLET .....	10
3.2.	POJAM STRATEGIJE.....	12
3.2.1.	Strateški marketing .....	13
3.2.2.	Strategije marketinga .....	16
3.3.	KONKURENTNOST .....	18
3.3.1.	Konkurentne strategije .....	20
4.	USLUGE I CIJENA .....	21
4.1.	DEFINICIJA USLUGE .....	22
4.2.	CIJENA .....	23
4.2.1.	Određivanje cijena .....	23
5.	OBILJEŽJA NAUTIČKE HRVATSKE .....	28
5.1.	KVANTITATIVNA OBILJEŽJA NAUTIČKE HRVATSKA .....	28
5.2.	MARINE U REPUBLICI HRVATSKOJ .....	30
5.2.1.	Istarska županija .....	30
5.2.2.	Primorsko goranska županija .....	31
5.2.3.	Zadarska županija.....	32
5.2.4.	Šibensko- kninska županija .....	33
5.2.5.	Splitsko-dalmatinska županija .....	34
5.2.6.	Dubrovačko-neretvanska županija .....	35

<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>36</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>37</b>
<b>POPIS TABLICA:.....</b>	<b>38</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>39</b>

## 1. UVOD

U radu se istražuju konkurentnosti, obilježja i ponuda marina u Republici Hrvatskoj. Istraživanje obuhvaća pretraživanje relevantnih sekundarnih podataka vezanih za marine čijom se analizom promatra razvitak nautičkog turizma na hrvatskoj obali. Usklađivanjem teorijskih osnovica marketinga, strategije, usluga te cijene stvara se prikaz poslovanja marina. Cilj rada je prikazati što čini elemente konkurentnosti i ponudu hrvatskih marina te njihove prednosti i mane.

Prvi tematski dio rada odnosi se na pojam, bitne sastavnice i usluge nautičkog turizma. Luke nautičkog turizma opisane su prema osnovnim karakteristikama. Posebno se istražuje pojam marine, njihova podjela, usluge koje sadrže, kategorizacija i uvjeti koje moraju ispuniti.

Drugi dio rada odnosi se na teorijsku osnovicu marketinga, strategije te strateškog marketinga koji se moraju uskladiti i primijeniti za provedbu dobrog poslovanja marina. Nadalje u radu se istražuje pojam usluge i cijena kao ključnih faktora kojima marina može ostvariti svoju konkurentnost na tržištu.

Posljednji dio rada opisuje nautički turizam u Hrvatskoj općenito. Cjelokupno istraživanje potkrijepljeno je prikupljenim sekundarnim statističkim podacima vezanim za kapacitet i poslovanje luka nautičkog turizma.

U Zaključku se objedinjuju prethodno iznesena razmatranja, prezentirane činjenice i istražene informacije, te se ukazuje na važnost i razvijanje nautičkog turizma.

## **2. NAUTIČKI TURIZAM I LUKE NAUTIČKOG TURIZMA**

Pod pojmom nautički turizam podrazumijeva se ukupnost aktivnosti i odnosa koji su uzrokovani boravkom turista nautičara u lukama nautičkog turizma i plovidbom na vlastitim, iznajmljenim ili tuđim plovnim objektima, radi rekreacije, sporta i razonode [13].

Tri su bitne sastavnice nautičkog turizma [13]:

- nautički turistički proizvod - obuhvaća skup usluga i proizvoda kako bi se u potpunosti zadovoljile potrebe nautičara ili cjelokupnu turističku potražnju
- turistička ponuda - podrazumijeva ponudu određenih usluga
- potrošači - mogu se razlikovati po brojnim specifičnostima od ostalih potrošača.

Usluge nautičkog turizma grupirane su na [6]:

- iznajmljivanje prostora uz određenu i djelomično ili potpuno zaštićenu obalu za smještaj plovnih objekata i turista nautičara koji borave na njima
- iznajmljivanje plovnih objekata za odmor i rekreaciju
- usluge skipera
- prihvata, čuvanje i održavanje plovnih objekata na vezu u moru i na suhome vezu
- usluge opskrbe nautičara (vodom, gorivom, namirnicama, rezervnim dijelovima, opremom i sl.)
- uređenje i pripremanje plovnih objekata
- davanje različitih informacija nautičarima (vremenska prognoza, nautički vodiči i sl.)
- škole jedrenja, obuke za skipere i voditelje brodice
- druge usluge za potrebe nautičkog turizma.

### **2.1. KARAKTERISTIKE LUKE NAUTIČKOG TURIZMA**

Prema Pravilniku o razvrstavanju i kategorizaciji luka nautičkog turizma (NN, 142/99.), luka nautičkog turizma od 1999. godine opisuje se kao turistički objekt koji, u poslovnom, građevinskom i funkcionalnom pogledu čini cjelinu ili koji u okviru šire prostorne cjeline ima izdvojeni dio i potrebite uvjete za pružanje nautičko-turističkih usluga nautičarima.

Luka se smatra posebnim poslovnim objektom smještenim na pomorskom dobru, ili van njega te ta činjenica daje veliku mogućnost za napredovanje i razvijanje. Luke su temeljni čimbenici prometne infrastrukture na vodi i imaju mnogostruku društveno-ekonomsku funkciju te se bez njih se ne bi mogao zamisliti daljnji razvoj nautičkog turizma [10].

Luke nautičkog turizma su turistički objekti u kojima se osim usluga veza, pružaju i razne druge dopunske usluge, kao što su: smještaj i prehrana nautičara, održavanje i popravak plovila, opskrba rezervnim dijelovima, prehrambenim i higijenskim proizvodima, te rekreacijske i sve druge usluge koje nautičari traže i žele [13].

Sve luke nautičkog turizma moraju ispunjavati opće minimalne uvjete regulirane Pravilnikom za svaku vrstu luka nautičkog turizma.

## **2.2. UVJETI LUKA NAUTIČKOG TURIZMA**

Opći minimalni uvjeti odnose se na [10]:

- ispravnost i funkcionalnost uređaja i opreme
- opskrbu električnom energijom
- opskrbu s higijenski ispravnom vodom
- usluge koje se pružaju u luci
- prostorije za osobnu higijenu turista-nautičara
- uređenje i opremu za zaštitu okoliša
- protupožarnu zaštitu
- zaposlenike.

Posebni uvjeti odnose se na:

- obveznu strukturu uređenja opreme
- usluge koje se u lukama pružaju
- dodatne usluge koje luka treba osigurati uključujući ugostiteljske, trgovačke i slične usluge.



## **2.3. PODJELA LUKA NAUTIČKOG TURIZMA**

Luke nautičkog turizma razvrstavaju se kao:

- sidrište
- odlagalište plovni objekata
- suha marina
- marina.

Sidrište je dio vodenog prostora opremljen sredstvima za privez plovila, smješten u uvali zaštićenoj od nevremena. Odlagalište plovni objekata je dio kopna ograđen i uređen za pružanje usluga odlaganja plovni objekata na suhom te pružanje usluga transporta, spuštanja u vodu i dizanja iz vode plovni objekta. Suha marina je dio obale, odnosno kopna na kojem se pružaju usluge ostave, čuvanje i održavanje plovila te u tu svrhu imaju uređen i ograđen prostor za ostavu, kao i opremu za spuštanje u vodu i podizanje iz vode plovni objekata. Marina je dio vodenog prostora i obale posebno izgrađen i uređen za pružanje usluga veza, smještaja turista u plovni objektima te usluge servisiranja i održavanja broda [13].

## **2.4. INDUSTRIJA MARINA**

Pojam marina talijanskoga je podrijetla i označava “malu luku” za prihvatanje rekreacijskih plovila. Marina je posebna vrsta luke nautičkog turizma, koja u posebno uređenom i opremljenom vodenom i kopnenom prostoru i objektima, osim usluga veza i smještaja plovila, nudi brojne druge pomoćne i dodatne sadržaje i usluge koje su u stanju zadovoljiti probirljive zahtjeve i želje suvremene nautičko-turističke potražnje [5]. Predstavlja kompleksan objekt koji zahtjeva kapitalna ulaganja i sofisticiranu i znanstvenu inženjersku stručnost [15].

### **2.4.1. Kategorizacija marina**

Kategorizacija se utvrđuje ovisno o ispunjavanju propisanih uvjeta za pojedinu kategoriju: kvaliteti opreme i uređenja, standardu usluga, raznovrsnosti dopunjujućih usluga koje se turistima pružaju u marini, kao i ostalih usluga i sadržaja na raspolaganju turistima u neposrednoj blizini marine, te kvaliteti održavanja marine u cjelini. Klasifikacija se provodi

kroz kategorizaciju marine u četiri kategorije, a označuju se sidrima. Vrsta marina kategorizira se u sljedeće kategorije [10]:

- dva sidra
- tri sidra
- četiri sidra
- pet sidara.

Marine sa dva sidra moraju ispunjavati sljedeće uvjete [10]:

- zaseban prostor recepcije s recepcijskim pultom, sa znakom zabrane pušenja i kutiju prve pomoći
- osiguranu osobu koja obavlja usluge recepcije i portirске službe
- mornarsko- čuvarsku stražu koja radi 24 sata na dan
- meteorološka izvješća, informacije, mogućnost poziva hitne pomoći
- telefonsku centralu s najmanje dvije linije
- parkirališna mjesta za najmanje 10% vezova u moru
- čisto i neoštećeno stanje recepcije i sanitarnog čvora
- vezove sa svom osnovnom opremom
- odvojene sanitarne čvorove čisto za žene i muškarce sa svom potrebnom opremom
- minimalan broj potrebnih bodova za ispunjavanje svih ekoloških elemenata
- sanitarni čvor i garderobu za zaposleno osoblje sa svom potrebnom opremom
- potrebnu kvalitetu uređenja, opreme i održavanja marine.

Marine koje su označene sa tri, četiri ili pet sidara moraju ispunjavati uvjete za marine sa dva sidra uz još bolju opremljenost vezova, sanitarnih čvorova i recepcije. U tablici 1. prikazani su osnovni elementi kategorizacije luka nautičkog turizma.

**Tablica 1. Osnovni elementi kategorizacije luka nautičkog turizma [5]**

OPĆI MINIMALNI UVJETI	UREĐENJE I OPEREMA	USLUGE
Lokacija i stupanj izgrađenosti	Lokacija	Usluge
zaštita okoliša sigurnost plovila i ljudi opskrba vodom odvod uklanjanje otpadnih tvari sanitarna opremljenost izgrađeni vezovi** protupožarna oprema** rasvjeta** lučka rasvjeta i oznake**	pristup i prometna povezanost kopneni prostor usluge i prehrane pića trgovine servisi i oprema ostali objekti usluge smještaja vodoopskrba elektroopskrba higijena i čistoća pogodnosti za goste prostori za osoblje prostor na kopnu za odlaganje min 50% plovila * <i>Yacht club</i> *	prijem i čuvarska straža održavanje sanitarnih i ostalih prostora zaštita gostiju servisne i ugostiteljske usluge i usluge trgovine znanje stranih jezika pogodnosti za goste izgled osoblja * iznajmljivanje jahti *

\*Samo za nautičko-turistički centar

\*\*Moraju imati sve luke nautičkog turizma, osim sidrišta i odlagališta plovnih objekata

Dodatni uvjeti koje moraju ispunjavati su [9]:

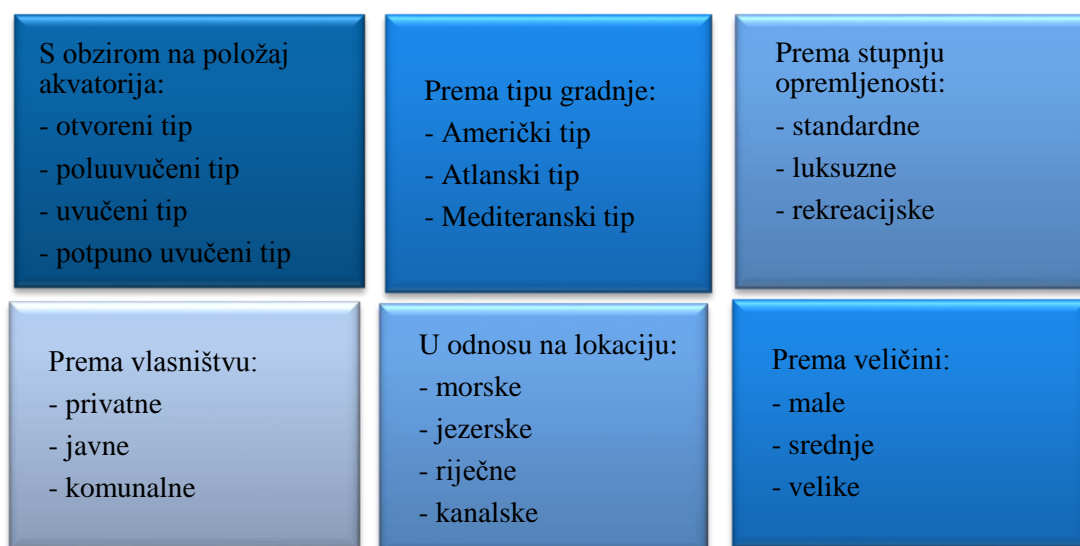
- sanitarni čvorovi za turiste uz recepciju
- sadržaji za usluživanje hrane i pića
- uređaji i oprema za suhi vez
- obiteljska kupaonica
- ugostitelji sadržaji
- priprema i usluga hrane.

### 2.4.2. Usluge i podjela marina

Usluge koje pružaju marine mogu se podijeliti na [13]:

- glavne - usluga veza
- sporedne - priključci na struju i vodu, odlaganje smeća, administrativne usluge, pomoć pri spuštanju plovila u vodu i vađenju iz vode, servis plovila, opskrba nautičara rezervnim dijelovima, gorivom, namirnicama, sportskom opremom, dodatne-usluge zabave, sporta i rekreacije.

Marine se mogu razvrstati na odgovarajuće vrste, a najčešće se koriste: položaj akvatorija u odnosu na kopno, tip izgradnje, razina opremljenosti, vlasništvo, lokacija i veličina marine. Na Slici 1. prikazana je podjela marina s obzirom na njezine glavne karakteristike ili osobine koje posjeduje.



**Slika 1. Podjela marina prema karakteristikama [13]**

### 3. OSNOVE MARKETINGA

Marketing kao poslovna funkcija, usmjerava sve djelatnike unutar organizacije da misle na kupce, zadovoljavaju i ispunjavaju njihove želje te takva koncepcija predstavlja ključ uspjeha organizacije na suvremenom tržištu. Sa gledišta društvenog stajališta, to je sila koja iskorištava snagu industrijskog kapaciteta neke zemlje radi zadovoljenja materijalnih potreba društva. Marketing je socijalni i upravljački proces kojim pojedinci i skupine dobivaju što trebaju i žele putem stvaranja i razmjene proizvoda i vrijednosti s drugima [4].

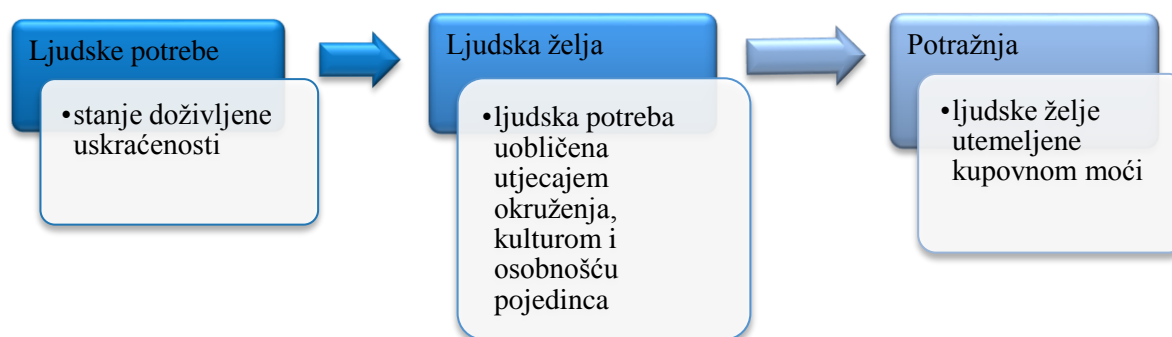
Temeljni marketinški pojmovi su povezani te se svaki nadograđuje na prethodni, a prikazani su Slici 2.



**Slika 2. Temeljni marketinški pojmovi [4]**

Marketing su aktivnosti koje menadžeri poduzimaju kako bi procijenili potrebe, izmjerili njihov opseg i intenzitet te utvrdili postoji li mogućnost zarade. Marketing se nastavlja tijekom cijelog života proizvoda, pokušavajući pronaći nove klijente te zadržati postojeće putem poboljšavanja privlačnosti i kvalitete proizvoda, na temelju saznanja koja

pružaju rezultati prodaje te upravljanja ponovljenim narudžbama. Najosnovniji koncepti na kojima se temelji marketing prikazani su na Slici 3.



**Slika 3. Najosnovniji koncepti na kojima se temelji marketing [4]**

Marketinško tržište je skup stvarnih i potencijalnih kupaca određenog proizvoda. Kupci dijele određenu želju ili potrebu koja se može zadovoljiti putem razmjena i odnosa. Veličina tržišta ovisi o broju ljudi koji iskažu potrebu, imaju sredstva da se uključe u razmjenu te su spremni ponuditi ta sredstva u zamjenu za ono što žele. Tvrtke na tržište iznose *vrijednosne prijedloge*, odnosno pogodnosti za koje obećavaju kupcima da će zadovoljiti njihove potrebe. Vrijednosni prijedlog ostvaruje se putem marketinške ponude, koja se sastoji od kombinacije proizvoda, usluga, informacija i iskustava koji su ponuđeni na tržištu radi zadovoljavanja potreba ili želja. Marketinška ponuda uključuje prodaju *fizičkih proizvoda*, *usluga*, aktivnosti ili pogodnosti koje su neopipljive [4]

Upravljanje marketingom je definirano kao umjetnost i znanost biranja ciljanih tržišta i izgradnje profitabilnih odnosa s njima. Uključuje dobivanje, zadržavanje i razvoj klijenata putem stvaranja, davanja i informiranja o vrhunskoj vrijednosti za klijenta. Upravljanje marketingom uključuje upravljanje potražnjom, što znači upravljanje odnosima s klijentima. Svrha marketinga je proizvoditi i prodavati usluge i proizvode koje ljudi žele kupiti. Prilikom marketinškog planiranja vrlo je bitno razumjeti marketinško okruženje-okolinu u kojoj se marketing odvija. Okolina marketinga neke organizacije predstavlja činitelje i sile što utječu na sposobnost organizacije da razvije i zadrži uspješne transakcije i odnose sa svojim ciljnim kupcima [12].

Bit marketinga je vrlo jednostavna ideja koja vrijedi za svaki vid života, čiji uspjeh proizlazi iz razumijevanja potreba i želja drugih i stvaranja ideja, usluga ili proizvoda koji zadovoljavaju te potrebe i želje. Cilj marketinga je zadovoljiti potrebe i želje organizacije koja ga upotrebljava. Određeni cilj se postiže socijalnim procesom kojim drugi pojedinci i skupine dobivaju potrebe i želje stvarajući i razmjenjujući proizvode i vrijednost. To ograničava način na koji se organizacija koja upotrebljava marketing ponaša, a mora razumjeti potrebe i želje drugih pojedinaca i skupina i promijeniti se kako bi mogla stvoriti proizvode i vrijednost koje može razmjenjivati.

### 3.1. MARKETINŠKI SPLET

Peter Drucker, vodeći znanstvenik u polju marketinga, objasnio je pojam na slijedeći način: „*Cilj marketinga je učiniti prodaju suvišnom. Cilj je poznavati i razumjeti kupca toliko dobro da proizvod ili usluga odgovaraju... i prodaju sami sebe* [4].“

Marketing se provodi putem „četiri P“ spleta marketinga:

- proizvoda
- promidžbe
- cijene
- distribucije.

Proizvod podrazumijeva sve što se može ponuditi tržištu, sa svrhom da izazove pažnju, potakne na kupnju, uporabu ili potrošnju, a čime se mogu zadovoljiti želje ili potrebe. Uključuje sve usluge, fizičke predmete, osobe, mjesta, organizacije i ideje [4]. Promidžba podrazumijeva zbroj različitih aktivnosti preko kojih poduzeće nastoji da njezini proizvodi i usluge budu poznati potrošačima i pri tome se koristiti komunikacijskim medijima, osobnim i neosobnim uvjerenjima, a sa ciljem da se osigura potražnja koju tvrtka može zadovoljiti [12]. Cijena je svota novca tražena za određenu uslugu ili proizvod, ili zbroj vrijednosti koje potrošači razmjenjuju za pogodnosti posjedovanja ili korištenja proizvoda ili usluge. Distribucija uključuje sve aktivnosti koje proizvod čine dostupnim ciljnim potrošačima. Učinkovit marketinški program mora sadržavati elemente spleta marketinga u usklađeni program koji je smišljen kako bi postigao marketinške ciljeve tvrtke. Marketinški mix pruža

tvrtki taktičke alate za uspostavljanje čvrste pozicije na ciljanim tržištima. S gledišta potrošača, svaki marketinški instrument mora polučiti pogodnost za kupca. Za uspješnije vođenje tvrtke, moraju se zadovoljiti potrebe potrošača na ekonomičan i praktičan način uz pomoć efikasne komunikacije [4].

Na Slici 4. prikazan je splet marketinga.



**Slika 4: Splet marketinga [4]**

Splet marketinga je skup taktičkih marketinških instrumenata kojima tvrtka kombinira i upravlja kako bi proizvela željenu reakciju na ciljanom tržištu. Marketing mix sastoji se od svega što tvrtka može učiniti kako bi utjecala na potražnju za svojim proizvodom.

Tvrtka mora smisliti učinkovit marketinški program u kojem kombinacijom elemenata spleta marketinga može konkurirati drugima na tržištu te svakim instrumentom polučiti

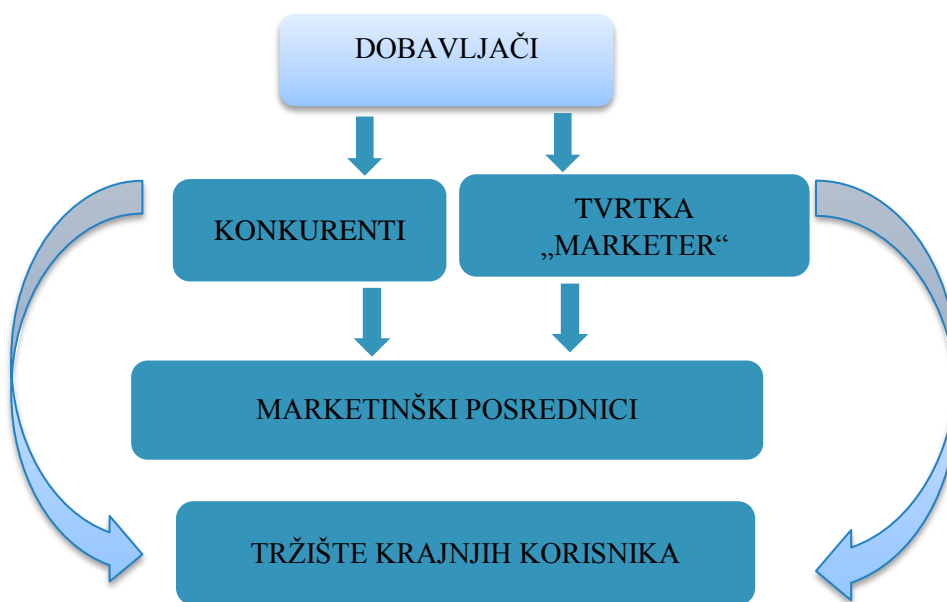


pogodnosti za kupca. Tvrtke bi trebale ujednačiti perspektivu „četiri P “ poduzeća sa potrošačevom perspektivom „četiri C“ te je to prikazano na Slici 5.



**Slika 5: Ujednačenost „četiri P “ i „četiri C“ [4]**

Glavni sudionici i sile u modernom marketinškom sustavu prikazani su na Slici 6.



**Slika 6. Glavni sudionici u modernom marketinškom sustavu [4]**

### 3.2. POJAM STRATEGIJE

Strategija je plan igre koji uprava koristi za porast poslovanja, zadobivanje tržišne pozicije, privlačenje kupaca i ugađanje istima, uspješno konkuriranje, vođenje svojih operacija i postizanje željenih ciljeva. Sastoji se od konkurentskih poteza i poslovnih pristupa kojima se

menadžeri služe da bi privukli kupce i ugodili im, uspješno se natjecali, povećali poslovanje, upravljali operacijama te postigli željene ciljeve [14].

Strategija nekog poduzeća trebala bi biti usmjerena prema ponudi proizvoda ili usluga koja se razlikuje od ponude konkurenata, ili na razvijanje konkurentskih sposobnosti s kojima se konkurenti teško mogu mjeriti. Strategija nekog poduzeća ukazuje na menadžerske odluke o tome kako će:

- privlačiti i ugađati kupcima, kako će reagirati na promjene tržišnih uvjeta
- uspješno natjecati, kako će povećati poslovanje
- upravljati svakim funkcijskim dijelom djelatnosti i razviti potrebne sposobnosti ostvariti rezultate rada [14].

Strategija u suštini daje odgovore na slijedeća pitanja [1]:

- Kako se prilagoditi promjenjivim resursima?
- Kako rasporediti resurse?
- Kako konkurirati na svakom pojedinom području na kojemu se javlja poduzeće u smislu zadovoljenja potrebe kupaca?
- Kako pozicionirati poduzeće i proizvod u odnosu na konkurenciju i izbjeći poteškoće?
- Kako utvrditi pristupe kojima se jača svaki funkcijski i operativni dio poduzeća?

### **3.2.1. Strateški marketing**

Strateški marketing je složeni proces jasno utvrđenih i detaljno definiranih koraka čija je svrha ostvarenje postavljenih ciljeva i poslovnog uspjeha s grupama klijenata koje može uslužiti. Strateški marketing ima izravan utjecaj na svijest potrošača i njihovo ponašanje, a u konačnici i na odluku o njihovoj kupovini i izgradnji mišljenja te povjerenja o nekoj kompaniji ili brendu. Posebnu ulogu u okviru strateškog marketinga ima odabir adekvatne strategije marketinga. Pored toga, posebno je važno intenzivirati značaj okruženja marketinga, odnosno svih pojedinačnih koraka ovoga procesa. Pri tome se misli na strateško planiranje, primjenu i kontrolu. Za pripremu učinkovite marketinške strategije, tvrtka mora neprestano analizirati svoju konkurenciju i razvijati konkurentne marketinške strategije [4].

Tvrtke moraju sastaviti sljedeće planove [4]:

- *godišnji plan* – kratkoročan plan koji opisuje trenutnu situaciju u kojoj se tvrtka nalazi, njezine ciljeve, strategiju, program aktivnosti, proračune za sljedeću godinu i kontrole.
- *dugoročni plan* – plan koji opisuje glavne čimbenike i sile koje će utjecati na organizaciju tijekom sljedećih nekoliko godina, uključujući dugoročne ciljeve, glavne marketinške strategije koje će se koristiti kako bi se ti ciljevi postigli te potrebna sredstva.
- *strateški plan*- opisuje način na koji će se tvrtka prilagoditi kako bi iskoristila prilike u okruženju koje se stalno mijenja te stoga održava strateško poklapanje između ciljeva i sposobnosti tvrtke te promjenjivih prilika na tržištu.

Strateški plan tvrtke sadrži nekoliko komponenata, a one su prikazane na Slici 7.



**Slika 7. Strateški plan tvrtka [4]**

Misija izlaže namjere tvrtke. Misija bi trebala biti: realistična, specifična, temeljena na posebnim sposobnostima i motivirajuća. Tvrtke se često otvaraju na temelju jasne misije zacrtane u glavi osnivača. Misija s vremenom blijedi kako tvrtka stječe nove proizvode i tržišta. Misija može biti jasna, no neki je menadžeri zaborave. Misija tvrtke treba se pretvoriti u strateške ciljeve koji će usmjeravati upravljanje. Svaki bi menadžeri trebao imati ciljeve i biti odgovoran za njihovo ostvarenje.

Izjava o misiji je izjava o svrsi organizacije, o onome što želi postići u širem okruženju. Pitanja na koja misija daje odgovore [4]:

- Kojim se poslom bavi (proizvod i usluge, tržišta)?
- Tko su naši klijenti?
- Zašto se bavimo ovim poslom (svrha postojanja)?
- Kakva smo tvrtka (organizacija)?
- Po čemu smo posebni (konkurencijske prednosti)?
- Kakva se tehnologija koristi?

Strateška revizija se bavi prikupljanjem ključnih poslovnih informacija vezanih za tržište i organizaciju. Strateška revizija upravlja s povjerljivim podacima koji se koriste pri izradi detaljnih ciljeva i strategija poslovanja. Strateška revizija obuhvaća dva dijela: vanjsku i unutarnju reviziju. Vanjska revizija se sastoji od detaljnog pregleda tržišta, konkurencije, poslovnog i gospodarskog okruženja u kojem organizacija posluje. Unutarnja revizija se bavi ocjenjivanjem cijelog lanca vrijednosti tvrtke.

SWOT analiza predstavlja razlučivanje rezultata unutarnje i vanjske revizije koje usmjerava pažnju na ključne snage i slabosti tvrtke kao i prilike i prijetnje s kojima se tvrtka suočava.

- Prilike su:
  - gospodarska klima
  - demografske promjene
  - tržište
  - tehnologija.
- Prijetnje su:
  - konkurentska aktivnost
  - pritisak kanala
  - demografske promjene
  - politika.
- Snage i slabosti:
  - relativne, a ne apsolutne

- usporedba s konkurencijom
- ključni čimbenici uspjeha [4].

Fazni proces strateškog marketinga prikazan je na Slici 8.



**Slika 8. Fazni proces marketinga [7]**

Strateški marketing daje učinkoviti odgovor marketinških stručnjaka i odgovornih kompanija na promjene i zahtjeve suvremenoga doba. To je moderni upravljački proces koji konceptualno odgovara na izazove i promjene u složenom okruženju poduzeća. Strateški marketing prema tome označava suvremeni pristup kojim upravljaju svi ključni dionici, a u okviru kojega se, na temelju spoznaja o okruženju kompanije, konkurencije i njezinim snagama, identificiraju moguće strategije marketinga i odabire optimalna strategija kojom se nastoje maksimizirati koristi i minimizirati prijetnje iz okoline te realizirati vizija kompanije i postavljeni ciljevi.

### **3.2.2. Strategije marketinga**

Michael Porter predložio je tri generičke strategije koje omogućavaju dobar početak strateškog promišljanja:

- Strategija niskih troškova i niskih cijena
- Strategija diferencijacije proizvoda
- Strategija segmentacija tržišta ili fokusiranja [8].

Strategija niskih troškova i niskih cijena ili vodstvo u ukupnim troškovima omogućuje da poduzeće snižava troškove na razinu nižu od konkurencije. Poduzeća snižavaju cijene s ciljem ostvarivanja najnižih proizvodnih i distribucijskih troškova kako bi mogli ići ispod cijene konkurencije i ostvariti svoj udio na tržištu. Zahtjeva kontrolu troškova u svim fazama lanca vrijednosti te se zasniva na smanjivanju i uklanjanju onih karakteristika proizvoda koje se smatraju suvišnim te se stvaraju jednostavni i standardni proizvodi. Tvrtke niže troškove ostvaruju smanjenjem broja zaposlenika i njihovih plaća, korištenjem jeftinijih sirovina, stvaranjem standardiziranih proizvoda koji olakšavaju proces proizvodnje i distribucije, ali i manjim financijskim ulaganjima u marketinške napore. Kod primjene ove strategije najveći izvor opasnosti predstavljaju ostale kompanije na tržištu koje svoje troškove mogu svesti na još nižu razinu. Razlikuju se dva pristupa strategiji niskih troškova:

- niski troškovi i niske cijene proizvoda uz veliki tržišni udio – leaderska pozicija
- brže smanjenje troškova od razine cijena

Strategija diferencijacije proizvoda pruža poduzeću povećanje vrijednosti proizvoda ili usluga u odnosu na konkurenciju. Strategijom diferencijacije kompanija se koncentrira na obilježja proizvoda koje potrošači smatraju bitnima te se na taj način nastoji izdvojiti od ostalih konkurenata. Zasniva se na višoj kvaliteti proizvoda i sukladno tome višoj tržišnoj cijeni. Poslovna jedinica koncentrira se na postizanje vrhunske izvedbe na važnom području koristi za kupca koje veliki dio tržišta smatra bitnim. Poduzeće koje traži vodstvo u kvaliteti, mora proizvesti proizvod s najboljim komponentama, stručno ga sastaviti, pažljivo pregledati i učinkovito poslati poruku o njegovoj kvaliteti. Primjenom ove strategije izvor konkurentskog položaja najčešće postaje sam imidž marke ili kvaliteta proizvoda za koju kupci smatraju da je neće uspjeti pronaći kod ostalih proizvođača. Ulaganje u jedinstvene karakteristike proizvoda nerijetko znači i više tržišne cijene, no odanost određenoj marki smanjuje potrošačku osjetljivost na cijenu, a kao najveći rizik kod strategije diferencijacije su konkurenti koji imitiraju originalne, diferencirane proizvode. [7]

Strategija fokusiranja ili strategija fokusirane segmentacije temelji se na odabiru uskog, točno određenog tržišnog segmenta i razvijanju strategije kojom će se takav segment najbolje opslužiti, te upravo on postaje izvorom konkurentске prednosti za poduzeće. Strategija fokusiranja sastoji se od dvije varijante, ukoliko je stavljen fokus na troškove,

kompanija nastoji imati niske troškove u ciljnom segmentu, a ako je fokusirana na diferencijaciju znači da ciljnom segmentu isporučuje diferencirane proizvode. Poduzeće odabire segment u određenoj industriji te stvara strategiju koja ga opslužuje te na taj način u odabranom segmentu stvara konkurentsku prednost. Ciljni segment može biti linija proizvoda, zemljopisno područje ili dio potrošača. Poslovna jedinica fokusira se na jedan ili više uskih tržišnih segmenata. Poduzeće dobro poznaje te segmente i teži postizanju ili vodstva u troškovima ili diferencijacije unutar ciljnog segmenta. [7]

**Tablica 2. Usporedba prednosti i nedostataka strategija marketinga [11]**

Strategija niskih troškova	Prednosti	učinkovita ekonomija obujma
		učinski iskustva
		kontrola zaliha, minimizacija pojedinih poslovnih troškova i sl.
	Nedostatci	moгуćnost ulaska konkurenata s istom strategijom
		nefleksibilnost strategije- ulaganja u tehnologiju
		tehnološke promjene erodiraju znanja, iskustvo i ostalo
		izostaje uočavanje tržišnih promjena
Strategija diferencijacije	Prednosti	inflacija u troškovima
		imidž i reputacija te resursi
		premijske cijene i visoka prodaja
		obrambena pozicija
		odanost kupaca marki, manja osjetljivost na cijenu
	Nedostatci	veći profit, lakše odnošenje s pregovaračkom moći dobavljača i ostalih dionika, visoki udio na tržištu
		diferenciranost cijene- granica cijene
Strategija fokusiranja	Prednosti	promjena osnovne diferencijacije
		jednostavna imitacija- konkurencija
		troškovi i diferencijacija
	Nedostatci	posebne potrebe potrošača, stvaranje zaliha, uske proizvodne linije, narudžbe sukladne nabavnim ciklusima i sl.
		moгуćnost izbora- održivo vodstvo
		privlačenje brojnih konkurenata
		ovisnost o segmentu

### 3.3 KONKURENTNOST

Konkurentnost je sposobnost elemenata da kroz svoje elemente koji ima značaj boljšega, pobjede konkurente u borbi za tržišni dio. Može se koncipirati kao stupanj razvoja pojedinanog elementa na nekom tržištu koji iskazuje uspješnost nekog poduzeća ili

pojedince. Određuje prikladnosti i aktivnosti tvrtke koje pridonose njenoj izvedbi, kao što su inovativnost i kohezijska organizacijska kultura. [2] Konkurentska sposobnost je sposobnost bržeg i učinkovitijeg razvoja od ostalih. Predstavlja prednost za preživljavanjem uz ostale ponuđače u djelatnosti, usprkos prisutnim konfliktnim interesima.

Konkurentsku prednost tvrtke zadobivaju kreiranjem ponuda koje zadovoljavaju potrebe ciljanog kupca bolje nego što to čine ponude konkurencije. One mogu isporučivati veću vrijednost za kupca nudeći kupcima niže cijene od konkurenata za slične proizvode i usluge ili davanjem većeg broja pogodnosti koje opravdavaju više cijene. Konkurentska prednost je bolje svojstvo uspoređivanog elementa, koje se odražava kroz bolju učinkovitost na tržištu. Tvrtke moraju napraviti detaljnu analizu konkurencije i razviti konkurentne strategije kako bi stvorile konkurentnu prednost.

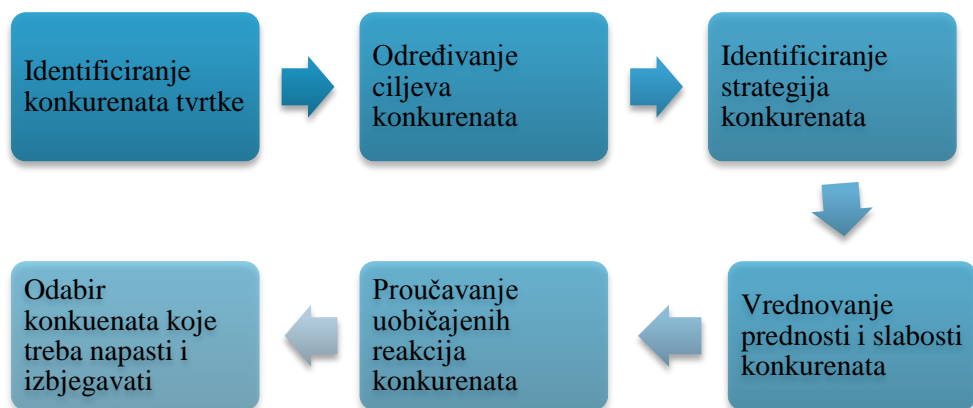
Analiza konkurencije je proces prepoznavanja ključnih konkurenata; vrednovanje njihovih ciljeva, strategija, prednosti i slabosti i uobičajenih reakcija; i odabir konkurenata koje treba napasti ili izbjegavati. Da bi tvrtka mogla planirati učinkovite marketinške strategije, tvrtka treba saznati sve što može o svojoj konkurenciji. Mora neprestano uspoređivati svoje proizvode, cijene, kanale i promidžbu s onima koje ima neposredna konkurencija. Na taj način tvrtka može pronaći potencijalne konkurentske prednosti i slabosti te može lansirati učinkovitije marketinške kampanje protiv svojih konkurenata i pripremiti snažniju obranu od radnji koje poduzimaju konkurenti.

Tvrtke o svojoj konkurenciji trebaju znati [4]:

- Tko su njihovi konkurenti?
- Koji su njihovi ciljevi?
- Koje su njihove strategije?
- Koje su njihove prednosti i slabosti?
- Koje su njihove uobičajene reakcije?

Glavni koraci u analizi konkurencije prikazani su na Slici 9.





**Slika 9. Glavni koraci u analizi konkurencije [4]**

### 3.2.3. Konkurentne strategije

Razvijanje konkurentne strategije predstavlja drugi korak koji snažno pozicioniraju tvrtku u odnosu na konkurenciju i daju joj moguću stratešku prednost. Usmjerena je na uspostavljanje profitabilne i održive pozicije unatoč silama koje određuju industrijsko natjecanje.

Najveće i najvažnije razlike među konkurentnim strategijama svode se na dva pitanja:

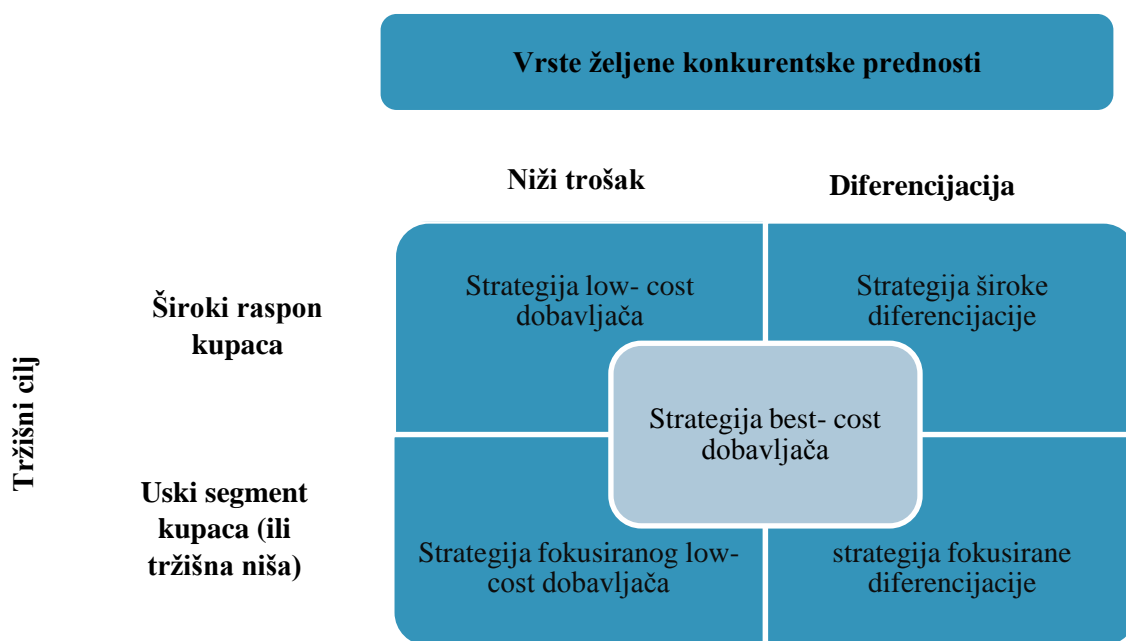
- Je li ciljana tržišna skupina široka ili uska?
- Je li konkurentska prednost koju poduzeće priželjkuje vezana uz niske troškove ili uz diferencijaciju proizvoda?

Postoje pet različitih pristupa konkurentskim strategijama [8]:

- *Strategija low- cost dobavljača*- dobavljač proizvoda ili usluge s najnižim troškovima privlači široku lepezu kupaca
- *Strategija široke diferencijacije* – pokušava diferencirati ponudu proizvoda/ usluge kako bi se privukao širok raspon kupaca
- *Strategija best- cost dobavljača* – ugrađujući u proizvod dobra, odnosno superiorna svojstva, kupcima daje veću protuvrijednost za novac, i to po nižim troškovima od konkurenata. Cilj je imati najniže (najbolje) troškove i cijene u usporedbi s konkurentima koji nude proizvode sličnih svojstava.

- *Strategija fokusiranja (ili tržišni niše) temeljena na niskim troškovima* – usredotočuje se na uske tržišne segmente i nadmašuje konkurente opslužujući članove niže po nižim troškovima od konkurentskih.
- *Strategija fokusiranja (ili tržišni niše) temeljena na diferencijaciji* – usredotočuje se na uski segment kupaca i nadmašuje konkurente nudeći članovima niše njima prilagođena svojstva koja njihovim ukusima i potrebama odgovaraju bolje od suparničkih proizvoda.

Svaki od pet konkurentskih pristupa zauzima drugačiju tržišnu poziciju te zahtjeva različite pristupe konkuriranju poslovanja. Podrazumijevaju se razlike u smislu proizvodne linije, marketinga i sredstava za potporu strategije, kao što je prikazano na Slici 10.



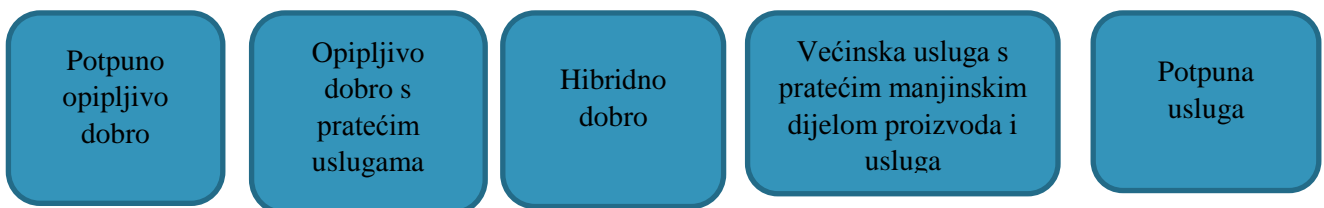
Slika 10. Pet generičkih konkurentskih strategija [8]

#### 4. USLUGE I CIJENA

Usluga je postala neophodno sredstvo borbe na tržištu i njezin značaj je sve veći te dominira sve više u različitim gospodarskim granama svijeta. Cijena je novčani iznos koji je potrebno dati da bi se kupila roba ili usluga te se formira na temelju ponude i potražnje. Usluge i cijena su bitni faktori prilikom stjecanja konkurentske prednosti.

#### 4.1. DEFINICIJA USLUGE

Usluga je bilo koja aktivnost ili korist koju jedna stranka nudi drugoj i koja je u osnovi neopipljiva i ne rezultira vlasništvo nad nečim. Ponuda tvrtke na tržištu uvijek uključuje i neku od usluga. Dio koji obuhvaća uslugu može predstavljati manji ili veći dio ukupne ponude. U poslovanju poduzetnika važnost usluge ima sve veće značenje, bez obzira što se oni bave samo proizvodnjom proizvoda. Najčešće predstavljaju ono što se zove dodana vrijednost. Kvaliteta usluge predstavlja skup aktivnosti kojima se djeluje na zadovoljenje potreba čovjeka (kvaliteta usluga za čovjeka) i na vraćanje kvalitete proizvoda u tražene granice za njegovo daljnje funkcioniranje (kvaliteta usluga za proizvod) [4]. Pet kategorija ponude prikazano je na Slici 11.



**Slika 11. Pet kategorija ponude [4]**

Pet glavnih karakteristika usluge su [4]:

- Neopipljivost - usluge se ne mogu lako izložiti, ne mogu se vidjeti, okusiti, opipati, čuti ili pomirisati prije nego što se kupe. Kako bi se smanjili neizvjesnost, kupci traže znakove ili dokaze o kvaliteti usluge te će oni odlučiti o kvaliteti usluge ovisno o mjestu, ljudima, opremi, komunikacijskom materijalu, simbolima i cijeni koju vide.
- Nedjeljivost - usluge se proizvode i konzumiraju u isto vrijeme i ne mogu se odijeliti od svojih pružatelja, bez obzira jesu li pružatelji ljudi ili strojevi. Dvije su značajke nedjeljivosti: uslužni djelatnik koji daje uslugu postaje djelatnik usluge te drugi klijenti postaju prisutni ili uključeni u uslugu.
- Promjenjivost - kvaliteta usluga može biti veoma različita ovisno o tome tko ih pruža, kada, gdje i načinu kako se pružaju. Uslužne tvrtke mogu poduzeti tri koraka u kontroli kvalitete: ulaganje u dobar izbor i obrazovanje ljudskih resursa, standardiziranje postupka pružanja usluge kroz organizaciju te snimanje zadovoljstva kupaca sustavom

sugestija i prigovora, istraživanjem mišljenja potrošača i uspoređivanjem kupovanja što omogućuje da se slaba usluga otkrije i ispravi.

- Prolaznost - usluge se ne mogu uskladištiti. Prolaznost usluga nije problem kada je potražnja konstantna jer je tada lagano unaprijed pripremiti osoblje za pružanje usluga. Kada je potražnja nestalna uslužne se tvrtke suočavaju s teškim problemima.
- Nepostojanje vlasništva - prilikom kupnje fizičke robe, proizvod postaje osobno dostupan na neograničeno vrijeme te kupci posjeduju proizvod. Pružatelji usluga zbog nepostojanja vlasništva pokušavaju ograditi i pojačati identitet svojih marki i naklonost potrošača, koristeći metodu pojačanja identiteta uslužne marke i naklonosti potrošača, metoda da se potrošačima ponudi poticaj da ponovno koriste njihove usluge, metode da se stvori članski klubovi ili udruge.

## **4.2. CIJENA**

Cijena je svota novca tražena za određeni proizvod ili uslugu, ili zbroj vrijednosti koje potrošači razmjenjuju za pogodnosti posjedovanja ili korištenja proizvoda ili usluge. Cijena proizvoda ili usluge je vrlo važan element konkurentnosti. Najsavjetljiviji je element marketinškog spleta koji se može brzo mijenjati te je jedini element koji proizvodi prihod. Cijena je jedan od mnogih marketinških alata kojim se tvrtka služi u postizanju svojih ciljeva. Mora biti usklađena s dizajnom proizvoda, distribucijom i odlukama o promidžbi da bi se stvorio dosljedan i učinkovit marketinški program. Odluke donesene o drugim varijablama marketinškog spleta mogu utjecati na odluke o određivanju cijena [4].

Funkcija cijene je upravljanje percepcijama i očekivanjima korisnika turističkih proizvoda i stjecanje konkurentne prednosti. Izbor ciljeva određivanja cijena bitna je zadaća jer oni čine temelj za odluke o drugim stupnjevima određivanja cijena. Stručnjaci za marketing moraju biti sigurni da su ciljevi određivanja cijena postavljeni tako da su u suglasju s općim i marketinškim ciljevima poduzeća.

### **4.2.1. Određivanje cijena**

Strategija određivanja cijene određena je ciljnim tržištem i ciljevima pozicioniranja tvrtke. Uobičajeni ciljevi pri određivanju cijena uključuju opstanak, maksimalizaciju trenutnog

profita, vodstvo u tržišnom udjelu i vodstvo u kvaliteti proizvoda. Na odluke o cijenama utječu dizajn proizvoda, distribucija i odluke o promidžbi. Te se odluke moraju uskladiti s drugim odlukama o marketinškom spletu kada se izrađuje marketinški program. Troškovi proizvoda određuju donju granicu cijene te ona mora pokriti sve troškove proizvodnje i prodaje proizvoda, zajedno s stopom povrata.

Postupak za utvrđivanje cijena proizvoda sastoji se od šest faza [3]:

1. izbor cilja utvrđivanja određene cijene
2. utvrđivanje potražnje
3. procjena troškova
4. analiza cijene i ponude konkurenata
5. izbor metode određivanja cijene
6. izbor konačne cijene.

Odlučivanje na području cijena mora se temeljiti na sljedećim načelima [3]:

- cijene moraju biti prihvatljive za potrošače na tržištu
- cijene moraju osiguravati daljnje poslovanje gospodarskog subjekta
- cijene moraju osiguravati povećanje obujma prodaje gospodarskog subjekta; odnosno povećanje tržišnog udjela
- cijene moraju biti konkurentne na tržištu
- cijene moraju biti u funkciji stabilizacije tržišta
- cijene moraju održavati odgovarajuću stopu dobiti.

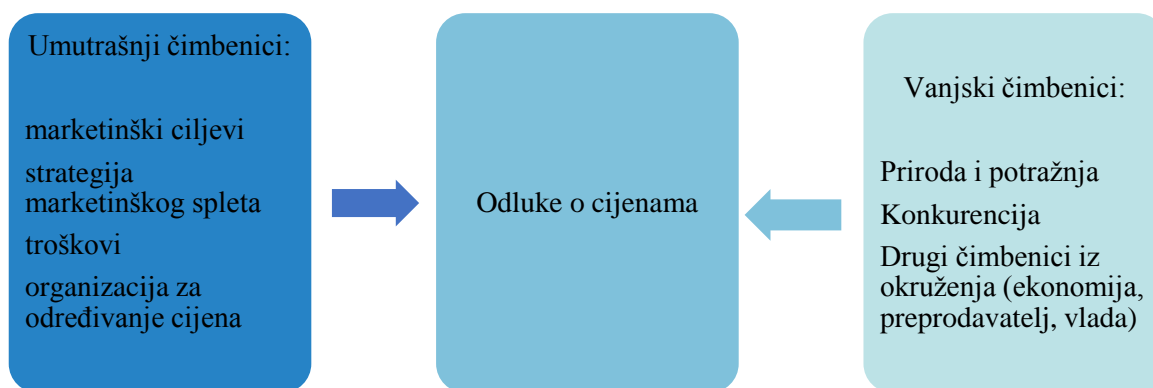
Odlučivanje o cijenama karakteristično je u sljedećim situacijama [3]:

- pri utvrđivanju cijene novog proizvoda
- pri okolnostima koje nalažu promjenu cijene
- pri utjecaju konkurencije na promjenu cijena
- pri utvrđivanju cijena proizvoda unutar linije proizvoda.

Poduzeće se u svom poslovanju susreće s nizom čimbenika koji su, svaki na svoj način. Određena vrsta ograničenja koje poduzeće treba uzeti u obzir u kompleksnom procesu određivanja cijena. Neki od čimbenika nalaze se unutar poduzeća i na njih menadžment

poduzeća može u najvećoj mjeri djelovati, dok na čimbenike, koji djeluju izvan poduzeća, ima vrlo malen ili nikakav utjecaj. U skladu s time dijele se na unutarnje i vanjske [4].

Utjecaj čimbenika na cijenu prikazan je na Slici 11.



**Slika 12. Utjecaj čimbenika na cijenu [4]**

Unutarnji čimbenici koji utječu na proces određivanja cijena su čimbenici koji su uglavnom pod kontrolom menadžmenta poduzeća. Na njih se može u pravilu utjecati određenim mjerama poslovne politike i oni najčešće djeluju na povećanje cijena. Čimbenici izvan poduzeća ili eksterni čimbenici koji utječu na proces određivanja cijena jesu čimbenici koji uglavnom nisu pod kontrolom menadžmenta poduzeća, ali se i na njih može djelomično utjecati neizravnim aktivnostima kao što su lobiranje, kampanje u medijima, oni najčešće djeluju na snižavanje cijena.

Četiri vrste cijena se razlikuju s aspekta nazočnosti tržišnih cjenovnih čimbenika i konkurencijskih odnosa:

- slobodne tržišne cijene - formiraju se pod utjecajem ponude i potražnje na tržištima određenih proizvoda, robe ili usluga
- administrativne cijene - formiraju se pod utjecajem državnih organa, tj. administrativnih ograničenja i zabrana i to kao najviše, najniže, zajamčene i sl. cijene za neke proizvode, robe ili usluge
- monopolske cijene - formiraju se u uvjetima različitih slobodno-tržišnih, državno-regulacijskih te monopolskih tržišnih struktura

- kombinirane cijene - formiraju se pod utjecajem svih navedenih i niza drugih čimbenika u uvjetima različitih slobodno-tržišnih, državno-regulacijskih te monopolskih tržišnih struktura [4].

Cijene u hrvatskim marinama su generalno visoke i razlikuju se ovisno o ponudi i kategoriji marine. Stalno se mijenjaju i izražene se u predsezoni, sezoni i postsezona. Na temelju podataka marina I., II. i III. kategorije prikazane su u tablicama 3., 4., i 5. cijene prema veličini plovila i vremenskom razdoblju za dnevni vez u moru.

**Tablica 3. ACI marina Opatija (I. kategorija) [18]**

Dužina do (m)	01.03. - 30. 06. 01. 09. - 31. 10.	01. 07. - 31. 08.	01. 01. - 28. 02. 01. 11. - 31. 12.
5	253	291	123
10	337	384	169
15	522	598	261
20	867	997	430
30	1 902	2 186	951
40	2 669	3 068	1 335

**Tablica 4. ACI marina Split (II. kategorija) [18]**

Dužina do (m)	01.03. – 30. 05.	01. 06. – 30. 09.	01. 10. - 31. 12.
5	299	391	299
10	522	614	522
15	828	943	828
20	1 312	1 473	1 312
30	4 103	4 556	4 103
40	6 182	6 6865	6 182

**Tablica 5. ACI marina Palmižana (III. kategorija) [18]**

Dužina do (m)	01.04. - 31.05.	01.06. - 30. 09.	01.10. - 31.10.
5	314	360	314
10	483	583	483
15	828	997	828
20	1 319	1 595	1 319
30	3 628	4 357	3 628
40	5 292	6 351	5 292

U tablicama 3., 4., i 5. su prikazane cijene dnevnog veza u moru u kunama. Razlika u cijeni varira u određenom vremenskom razdoblju i veličini plovila. Na temelju prikupljenih sekundarnih podataka vidljivo je da najbolje kategorizirana marina ne mora imati najvišu cijenu veza. ACI marina Palmižana ima najvišu cijenu vezu. Razlog tome što se nalazi na lokaciji koja je nautičarima najpopularnije odredište u županiji i lako je dostupno.



## **5. OBILJEŽJA NAUTIČKE HRVATSKE**

Hrvatska je mala mediteranska zemlja u srcu Europe s jednim od najljepših svjetskih mora sa svojim plavim dubinama i uvalama, pješčanim i šljunčanim plažama, prekrasnim primorskim gradovima, povijesnim spomenicima pod UNESCO-vom zaštitom, netaknutom prirodom, blagom mediteranskom klimom te izrazito razvijenom nautičkom infrastrukturom s odličnim lukama i sidrištima. Zahvaljujući arhipelazima koji se protežu uzdužno uz cijelu obalu, hrvatsko more je dobro zaštićeno te je gotovo svugdje moguće skloniti se u sigurnu luku. Obala je poznata po svojoj razvedenosti s čak više od tisuću otoka i otočića.

Hrvatska je više od tri desetljeća poznata kao odredište koje pruža nautičarima izvanrednu i razvijenu infrastrukturu. Nautička ponuda je jako bogata te uz rekreativnu plovību nudi usluge sigurnog veza i prodaje plovila te mogućnost najma plovila, ronjenja i ribolova do davanja različite podrške za plovību (spašavanja na moru, karte, vodiči, služba) [17].

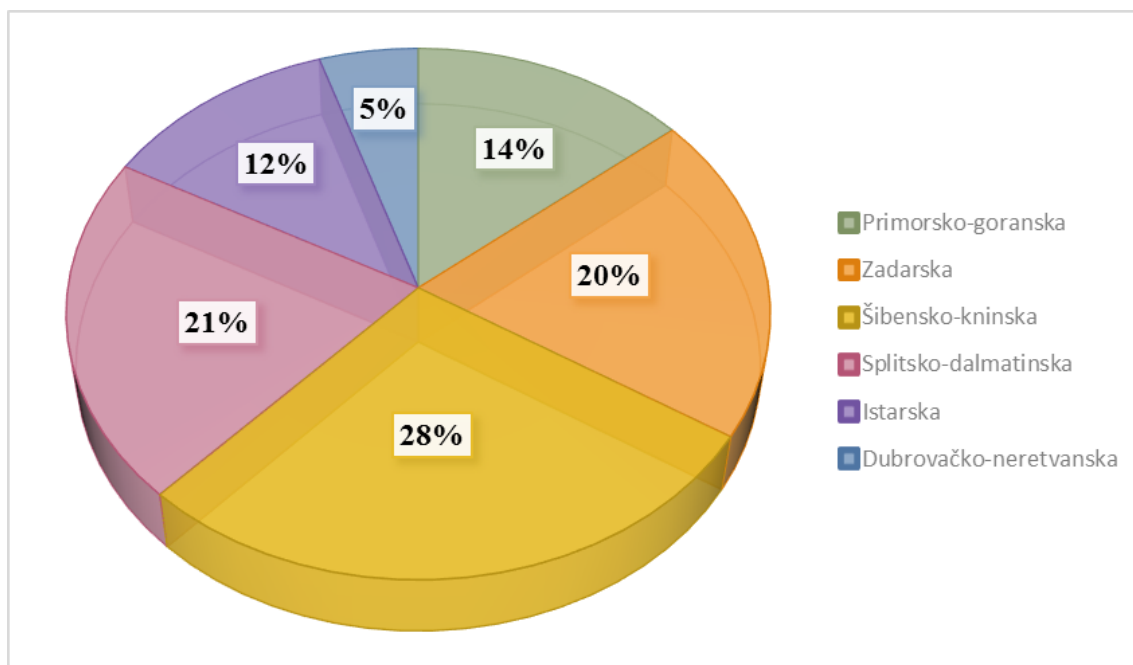
### **5.1. KVANTITATIVNA OBILJEŽJA NAUTIČKE HRVATSKA**

Morska obala Hrvatske u 2017. godini obuhvaća 140 luka nautičkog turizma, 70 marina (od toga 13 suhih marina) i 70 ostalih luka nautičkog turizma. Ukupna površina njihova akvatorija je 3 711 951 m<sup>2</sup> sa 17 067 vezova. Vezom u moru služilo se 86,7% plovila, a isključivo mjestom na kopnu 13,3%.

Prema vrsti plovila na stalnom vezu u moru najviše je bilo jahti na jedra (51,0%), zatim slijede motorne jahte (45,6%) te ostala plovila (3,4%). Najviše plovila na stalnom vezu bilo je pod zastavom Hrvatske (42,5%), iza njih pod zastavom Austrije (16,5%), Njemačke (16,0%), Slovenije (5,0%), Italije (4,7%) i Engleske (2,6%). U tranzitu u 2017. bile su 202 000 plovila, što je 1,9% više nego 2016. Prema vrsti plovila u tranzitu za koja je upotrijebljen vez u moru, najviše je bilo jahti na jedra (65,7%), zatim slijede motorne jahte (29,7%) te ostala plovila (4,6%). U 2017. najviše plovila u tranzitu bilo je iz Hrvatske (46,0%), Italije (15,0%), Njemačke (12,6%), Austrije (7,3%) i Slovenije (3,8%), što čini 84,7% plovila od ukupnog broja plovila u tranzitu.

Ukupno ostvaren prihod od luka nautičkog turizma u 2017. iznosio je 855 milijuna kuna, a od toga je 598 milijuna kuna ostvareno od iznajmljivanja vezova, što čini 70,0% od ukupno ostvarenog prihoda. U odnosu na 2016. ukupan prihod veći je za 11,2%, a prihod od iznajmljivanja vezova za 10,9%. [16]

Ukupno ostvareni prihod po županijama u 2017. prema Državnom zavodu za statistiku grafički je prikazan na Slici 13.



**Slika 13. Grafički prikaz ostvarenog prihoda luka u 2017. [16]**

Ukupan prihod ostvaren je putem iznajmljivanja stalnih i tranzitnih vezova, servisnih te ostalih usluga u nautičkom turizmu. Šibensko- kninska županija ostvarila je najveću zaradu od 237 790 000 kn, zatim je slijede Splitsko-Dalmatinska županija sa 180 091 000 kn, Zadarska županija sa 169 715 000 kn, Istarska županija sa 103 559 000 kn, Primorsko-goranska županija sa 124 018 000 kn te Dubrovačko-neretvanska županija sa 39 993 000 kn.

## 5.2.MARINE U REPUBLICI HRVATSKOJ

Marine u Hrvatskoj dijele se prema županijama - Istarska, Primorsko-goranska, Zadarska, Šibensko-kninska, Splitsko-dalmatinska i Dubrovačko-neretvanska.

### 5.2.1. Istarska županija

Obilježja luka nautičkog turizma u Istarskoj županiji su:

- površina akvatorija luka nautičkog turizma: 568 321 m<sup>2</sup>
- broj vezova u moru u marinama: 3 084
- ukupna površina prostora na kopnu: 140 020 m<sup>2</sup>
- broj mjesta za smještaj plovila na kopnu: 712
- broj marina: 12 (4 u ACI sustavu)
- marine I. kategorije su: marina Parentium, marina Veruda-Tehnomont, ACI marina Umag
- marine II. kategorije su: marina Nautica, marina Červar-Porat, marina Poreč, marina Funtana, ACI marina Rovinj, ACI marina Pula
- marine III. kategorije su: marina Vrsar, marina Valalta, ACI marina Pomer
- nositeljce Plave zastave su: marina Parentium, marina Veruda-Tehnomont, marina Umag.

Tablica 6. Marine Istarske županije

Naziv marine	Veličina	Lokacija	Tip marine	Broj vezova m/s
Parentium	srednja	obala	godišnja	184/30
Veruda- Tehnomont	velika	obala	godišnja	630/300
ACI Pomer	srednja	obala	godišnja	298/30
ACI Umag	velika	obala	godišnja	475/40
Nautica	velika	obala	godišnja	365/50
Červar- Porat	srednja	obala	godišnja	250/30
Poreč	srednja	obala	godišnja	120/0
Funtana	velika	obala	godišnja	180/40
ACI Rovinj	velika	obala	godišnja	407/40
ACI Pula	srednja	obala	godišnja	192/13
Vrsar	srednja	obala	godišnja	220/40
Valalta	srednja	obala	sezonska	150/60

### 5.2.2. Primorsko-goranska županija

Obilježja luka nautičkog turizma u Primorsko-goranskoj županiji su:

- površina akvatorija luka nautičkog turizma: 623 560 m<sup>2</sup>
- broj vezova u moru u marinama: 2 870
- ukupna površina prostora na kopnu: 142 326 m<sup>2</sup>
- broj mjesta za smještaj plovila na kopnu: 1 398
- broj marina: 12 (4 u ACI sustavu)
- marine I. kategorije su: ACI marina Opatija, marina Novi
- marine II. kategorije su: marina Punat, ACI marina Cres, marina Y/C Mali Lošinj, marina Lošinj, marina Čikat
- marine III. kategorije su: marina Admiral, ACI marina Rab, ACI marina Supetarska Draga, marina Brodogradilište Cres, marina Muroskva
- nositeljce Plave zastave su: marina Punat, ACI marina Cres.

**Tablica 7. Marine Primorsko-goranske županije**

Naziv marine	Veličina	Lokacija	Tip marine	Broj vezova m/s
Punat	velika	obala	godišnja	10000/500
ACI Opatija	velika	obala	godišnja	281/35
ACI Cres	srednja	otok	godišnja	461/70
Admiral	srednja	obala	godišnja	160/40
Y/C Mali Lošinj	mala	otok	godišnja	80/140
ACI Rab	mala	otok	sezonska	142/0
ACI Supetarska Draga	srednja	otok	godišnja	328/53
Brodogradilište Cres	mala	otok	godišnja	50/60
Novi	srednja	obala	godišnja	204/12
Muroskva	srednja	obala	godišnja	180/250
Lošinj	mala	otok	godišnja	100/0
Čikat	mala	otok	sezonska	50/0

### 5.2.3. Zadarska županija

Obilježja luka nautičkog turizma u Zadarskoj županiji su:

- površina akvatorija luka nautičkog turizma: 1 189 102 m<sup>2</sup>
- broj vezova u moru u marinama: 4 110
- ukupna površina prostora na kopnu: 149 386 m<sup>2</sup>
- broj mjesta za smještaj plovila na kopnu: 871
- broj marina: 10 (1 u ACI sustavu, 2 pod Dogus grupacijom)
- marina I. kategorije: /
- marine II. kategorije: D-Marin marina Dalmacija, marina Kornati, ACI marina Šimuni, marina Zadar
- marine III. kategorije: D-Marin marina Borik, marina Preko, marina Olive Island, marina Veli Iž, marina Šangulin, marina Veli Rat
- nositeljce Plave zastave su: D-Marin marina Dalmacija, marina Kornati.

**Tablica 8. Marine Zadarske županije**

Naziv marine	Veličina	Lokacija	Tip marine	Broj vezova m/s
ACI Šimuni	srednja	otok	godišnja	191/45
D-Marin Borik	srednja	obala	godišnja	177/50
Zadar Tankercomerc	srednja	obala	godišnja	300/200
Preko	mala	otok	godišnja	87/0
Olive Island	srednja	otok	godišnja	203/5
Veli Iž	mala	otok	godišnja	45/150
Šangulin	mala	obala	godišnja	112/10
Veli Rat	srednja	otok	godišnja	207/0
D-Marin Dalmacija	velika	obala	godišnja	1200/300
Kornati	velika	obala	godišnja	750/70

#### 5.2.4. Šibensko-kninska županija

Obilježja luka nautičkog turizma u Šibensko-kninskoj županiji su:

- površina akvatorija luka nautičkog turizma: 760 070 m<sup>2</sup>
- broj vezova u moru u marinama: 3 662
- ukupna površina prostora na kopnu: 137 372 m<sup>2</sup>
- broj mjesta za smještaj plovila na kopnu: 830
- broj marina: 13 (5 u ACI sustavu, 1 pod Dogus grupacijom)
- marine I. kategorije: /
- marine I. kategorije: marina Tribunj, marina Frapa, D-Marin marina Mandalina,
- marine II. kategorije: ACI marina Jezera, ACI marina Vodice, marina Betina, marina Kremik
- marine III. kategorije: marina Hramina, ACI marina Žut, ACI marina Piškera, ACI marina Skradin, marina Zaton, marina Solaris
- nositeljce Plave zastave su: marina Tribunj, marina Frapa, D-Marin marina Mandalina, ACI marina Jezera, ACI marina Vodice.

**Tablica 9. Marine Šibensko-kninske županije**

Naziv marine	Veličina	Lokacija	Tip marine	Broj vezova m/s
Tribunj	srednja	obala	godišnja	220/150
Frapa	velika	obala	godišnja	480/100
ACI Jezera	srednja	otok	godišnja	233/60
ACI Vodice	srednja	obala	godišnja	273/50
D-Marin Mandalina	velika	obala	godišnja	429/50
Hramina	velika	otok	godišnja	370/120
Betina	srednja	otok	godišnja	240/60
ACI Žut	mala	otok	sezonska	120/0
ACI Piškera	mala	otok	sezonska	118/0
ACI Skradin	srednja	obala	godišnja	180/0
Kremik	velika	obala	godišnja	393/200
Zaton	mala	obala	godišnja	30/13
Solaris	srednja	obala	godišnja	250/100

### 5.2.5. Splitsko-dalmatinska županija

Obilježja luka nautičkog turizma u Splitsko-dalmatinskoj županiji su:

- površina akvatorija luka nautičkog turizma: 427 330m<sup>2</sup>
- broj vezova u moru u marinama: 2 414
- ukupna površina prostora na kopnu: 91 862 m<sup>2</sup>
- broj mjesta za smještaj plovila na kopnu: 593
- broj marina: 16 (4 u ACI sustavu)
- marine I. kategorije: /
- marine II. kategorije: ACI marina Split, ACI marina Vrboska, ACI marina Milna, marina Baotić, marina Agana, marina Trogir, marina Trogir- SCT, marina Martinis Marchi
- marine III. kategorije: marina Lav, marina Kaštela, marina Tučepi, ACI marina Palmižana, marina Zlatan Otok, marina Vlača
- nekategorizirane: marina Ramova, marina Baška Voda
- nositeljce Plave zastave su: ACI marina Split, ACI marina Vrboska, ACI marina Milna.

**Tablica 10. Marine Splitsko-dalmatinske županije**

Naziv marine	Veličina	Lokacija	Tip marine	Broj vezova m/s
ACI Split	srednja	obala	godišnja	318/30
ACI Milna	srednja	otok	godišnja	183/15
ACI Vrboska	mala	otok	godišnja	119/17
Baotić	velika	obala	godišnja	370/150
Agana	mala	obala	godišnja	134/70
Lav	mala	obala	godišnja	74/0
ACI Trogir	srednja	obala	godišnja	174/35
Kaštela	velika	obala	godišnja	420/150
Baška voda	srednja	obala	godišnja	259/50
Tučepi	mala	obala	godišnja	25/0
ACI Palmižana	srednja	otok	sezonska	211/0
Trogir -SCT	srednja	otok	godišnja	200/120
Ramova	srednja	obala	godišnja	200/170
Martinis Marchi	mala	otok	godišnja	50/0
Zlatan Otok	mala	otok	sezonska	40/0
Vlača	mala	otok	godišnja	71/0

### 5.2.6. Dubrovačko-neretvanska županija

Obilježja luka nautičkog turizma u Splitsko-dalmatinskoj županiji su:

- površina akvatorija luka nautičkog turizma: 143 568 m<sup>2</sup>
- broj vezova u moru u marinama: 927
- ukupna površina prostora na kopnu: 80 715 m<sup>2</sup>
- broj mjesta za smještaj plovila na kopnu: 206
- broj marina: 4 (2 u ACI sustavu)
- marine I. kategorije su: /
- marine II. kategorije su: ACI marina Korčula, ACI marina Dubrovnik, marina Solitudo
- marine III. kategorije su: ACI marina Slano
- nositeljce Plave zastave: ACI marina Korčula, ACI marina Dubrovnik

**Tablica 11. Marine Dubrovačko-neretvanske županije**

Naziv marine	Veličina	Lokacija	Tip marine	Broj vezova m/s
ACI Korčula	srednja	otok	godišnja	159/16
ACI Dubrovnik	velika	obala	godišnja	380/140
Solitudo	mala	otok	sezonska	30/0
ACI "Veljko Barbieri" Slano	srednja	otok	godišnja	200/0

U rada se uspoređuje ukupno 67 hrvatskih marina raspoređenih na pet županija prema uslugama i drugim karakteristikama. Prema površini akvatorija, najveća županija je Zadarska u kojoj se nalazi 10 marina, dok je najmanja Dubrovačko-neretvanska sa samo četiri marine. Najveći broj marina nosi ime po mjestu gdje se nalaze. Najveća marina je D-Marin Dalmacija, a najmanja je marina Solitudo. Najstarija marina je Punat na otoku Krku koja je proglašena najboljom marinom u 2017. godini. Prema kategorijama prevladavaju marine III. kategorije, koje slijede marine II. te marine I. kategorije. U Hrvatskoj ukupno 19 marina ima oznaku Plava zastava (Program ekološkog odgoja i obrazovanja kada je u pitanju briga za more, plaže i marine). Velikih marina (više od 350 vezova) je ukupno 16, srednje veličine (od 150 do 350 vezova) je ukupno 32, dok je malih marina (do 150 vezova) u RH ukupno 19. Na obali se nalazi ukupno 40 marina, dok se na otocima nalazi ukupno 27 marina. Marina koje posluju cijelu godinu ima 60, dok je ukupno 7 sezonskog karaktera.



## 6. ZAKLJUČAK

U ovom radu obrađena je tema konkurentnost i ponuda marina u Republici Hrvatskoj, pri čemu je dat osvrt na hrvatski nautički turizam. Cilj rada bio je utvrditi prednosti i nedostatke marina te obilježja konkurentnosti na tržištu marina. Istraživanjem sekundarnih podataka na tržištu marina u Republici Hrvatskoj identificirani su ključni čimbenici koji utječu na konkurentnost marina. Stoga je u radu prezentirana teorijska osnovica marketinga, strategija, usluga i cijena. Cilj ovog istraživanja bio je prikazati bitne faktore koji utječu na stvaranje prepoznatljivost i jedinstvenost marina koje omogućuju stjecanje konkurentskih prednosti na tržištu.

U svrhu stjecanja konkurentskih prednosti marine moraju kontinuirano pratiti promjene u industrije i širem okruženju, a to pretpostavlja primjenu strateškog pristupa te odgovarajućih marketinških strategija. Na temelju istraživanja ovog rada omogućen je uvid u postojeću situaciju vezanu za tržište marina u RH. U radu je istaknuto nekoliko ključnih elemenata putem kojih hrvatske marine mogu ostvariti prednosti nad konkurentima, pri čemu se posebno ističe kvaliteta usluga i sadržaja, te razina cijena usluga i lokacija. Osim toga, u radu su analizirana i druga obilježja istraženih marina kao što su veličina s obzirom na broj vezova, uloga u zaštiti i očuvanju okoliša, sezonski karakter i druga obilježja. Na temelju svega istraženog i opisanog u radu može se zaključiti da su marine u Republici Hrvatskoj atraktivne i konkurentne, unatoč visokim cijenama usluga i nedostatku ponude odgovarajućih usluga i sadržaja koje zahtijevaju turisti nautičari.

## LITERATURA

- [1] Buble, M.: Strateški menadžment, Split, 2006.
- [2] Gračan D., Alkier Radnić R.: Uran Maravić M.; Strateška usmjerenja nautičkog turizma u Europskoj uniji, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Sveučilište u Rijeci, 2011.
- [3] Kotler P., Keller K. L., Martinović M.: Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb, 2008.
- [4] Kotler, P.; Wong, V.; Saunders, J.; Armstrong, G.: Osnove marketinga, Grafotisak, Zagreb, Škola ekonomije i managementa, 2006.
- [5] Luković, T.; Bilić, M.: Luke nautičkog turizma u RH i strategije lokalnog razvoja, pregledni članak, Naše more 54 (3-4)/2007.
- [6] Luković, T.: Nautički turizam Hrvatske, Redak, Split, 2015.
- [7] Pavičić, J.: Osnove strateškog marketinga, Školska knjiga, Zagreb, 2014.
- [8] Porter, M. E.: The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press, 1985.
- [9] Pravilnik o razvrstavanju i kategorizaciji luka nautičkog turizma (NN, 72/2008)
- [10] Pravilnik o razvrstavanju i kategorizaciji luka nautičkog turizma (NN, 142/99)
- [11] Renko, N.: Strategija marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009.
- [12] Rocco, F.: Marketinško upravljanje, Školska knjiga, Zagreb, 2000.
- [13] Šamanović, J.: Nautički turizam i management marina, Split, 2002.
- [14] Thompson A.; Strickland III. A.J.; Gamble J.E.: Strateški menadžment, u potrazi za konkurentskom prednošću- teorija i slučajevi iz prakse, 2008.
- [15] Tobiasson B.: Kollmeyer Ronald, Marinas and small craft harbors, 2000.
- [16] <file:///C:/Users/PC/Desktop/statistički%20podaci/2017.pdf> (31. kolovoza, 2018.)
- [17] <https://htz.hr/sites/default/files/2018-02/Hrvatski%20za%20web.pdf>, (3. rujna, 2018.)
- [18] <http://www.aci-marinas.com/wp-content/uploads/2014/04/2017-HR-ACI-cjenik-WEB-FULL.pdf> ( 5. rujna, 2018.)

## POPIS TABLICA:

Tablica 1. Osnovni elementi kategorizacije luke nautičkog turizma [5] .....	6
Tablica 2. Usporedba prednosti i nedostataka strategija marketinga [11] .....	18
Tablica 3. ACI marina Cres (I. kategorija) [18] .....	26
Tablica 4. ACI marina Split (II. kategorija) [18] .....	27
Tablica 5. ACI marina Palmižana (III. kategorija) [18] .....	27
Tablica 6. Marine Istarske županije .....	30
Tablica 7. Marine Primorsko-goranske županije .....	31
Tablica 8. Marine Šibensko-kninske županije .....	32
Tablica 9. Marine Zadarske županije .....	33
Tablica 10. Marine Splitsko-dalmatinske županije .....	34
Tablica 11. Marine Dubrovačko-neretvanske županije .....	35

## POPIS SLIKA

Slika 1. Podjela marina prema karakteristikama [13] .....	7
Slika 2. Temeljni marketinški pojmovi [4] .....	8
Slika 3. Najosnovniji koncepti na kojima se temelji marketing [4] .....	9
Slika 4. Splet marketinga [4] .....	11
Slika 5. Ujednačenost „četiri P“ i „četiri C“ [4] .....	12
Slika 6. Glavni sudionici u modernom marketinškom sustavu [4] .....	12
Slika 7. Strateški plan tvrtke [4] .....	14
Slika 8. Fazni proces marketinga [4] .....	16
Slika 9. Glavni koraci u analizi konkurencije [4] .....	20
Slika 10. Pet generičkih konkurentskih strategija [10] .....	21
Slika 11. Pet kategorija ponude [4] .....	22
Slika 12. Utjecaj čimbenika na cijenu [4] .....	25
Slika 13. Grafički prikaz ostvarenog prihoda luka u 2017. [17] .....	29